

6/2009

Leistungspolitik privater Radiosender am Werbemarkt

Kerstin Pezoldt, Julia Schultz

Ilmenauer Schriften zur
Betriebswirtschaftslehre

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übertragung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, bleiben vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© VERLAG proWiWi e. V., Ilmenau, 2009

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre
www.tu-ilmenau.de/is-www

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gerrit Brösel,
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Katja Gelbrich, Prof. Dr. rer. pol. David Müller,
Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 1866-2145 (Druckausgabe)

ISSN 2192-4643 (Online)

ISBN 978-3-940882-16-5 (Druckausgabe)

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200242

Ilmenauer Schriften zur
Betriebswirtschaftslehre
6/2009

Leistungspolitik privater Radiosender am Werbemarkt

Kerstin Pezoldt¹, Julia Schultz²

¹ apl. Prof. Dr. oec. habil. Kerstin Pezoldt,
Akademische Rätin des Fachgebiets Marketing an der TU Ilmenau

² Dipl.-Kffr. Julia Schultz

Inhaltsverzeichnis

1	Tendenzen im Radiowerbemarkt.....	4
2	Radiomarkt in Deutschland.....	5
2.1	Besonderheiten des Radiomarketing	5
2.2	Akteure	7
2.2.1	Radiosender	7
2.2.2	Rezipienten	8
2.2.3	Hörfunkvermarkter	8
2.2.4	Werbekunden	9
3	Rahmenbedingungen im Radiowerbemarkt.....	10
3.1	Weitere Unternehmensumwelt	11
3.2	Engere Unternehmensumwelt.....	13
3.3	Bewertung der Wettbewerbssituation	18
4	Produktpolitik im Radiowerbemarkt	19
4.1	Produkt- und Programmpolitik	19
4.2	Produkte am Radiowerbemarkt.....	22
5	Fazit	26

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Werbe- und Rezipientenmarkt	6
Abb. 2: Die RMS als überregionaler Hörfunkvermarkter	9
Abb. 3: Instrumente der Produktpolitik	20
Abb. 4: Differenzierungsinstrumente im Hörfunkwerbemarkt	21

Abkürzungsverzeichnis

ALM	Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten
AS&S	ARD-Werbung Sales & Services
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
etc.	et cetera (lat. für „und so weiter“)
ggf.	gegebenenfalls
RMS	Radio Marketing Service
RStV	Rundfunkstaatsvertrag
sog.	so genannt
TKP	Tausend-Kontakt-Preis
TLM	Thüringer Landesmedienanstalt
USP	Unique Selling Proposition
z. B.	zum Beispiel

1 Tendenzen im Radiowerbemarkt

Die Besonderheit von Hörfunkunternehmen besteht in der gleichzeitigen Einbindung in zwei voneinander abhängige, aber unterschiedlich und nach jeweils anderen Regeln funktionierende Absatzmärkte: den Werbemarkt auf der einen und den Rezipientenmarkt auf der anderen Seite (Schenk/Ottler 2002, S. 3). Private Hörfunksender verfügen im Gegensatz zu öffentlich-rechtlichen Sendern nicht über die Möglichkeit der Mischfinanzierung (Beyer/Carl 2004, S. 115). Öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen haben neben ihren Werbeeinnahmen laut Rundfunkstaatsvertrag (RStV 2008, §12 Abs.1) zusätzlich Anspruch auf Finanzierung aus Rundfunkgebühren, private Rundfunkunternehmen jedoch nicht. Sie müssen sich nahezu vollständig über den Verkauf von Werbezeiten finanzieren (Köcher 2002, S. 17, 18).

Das Produkt Hörfunkprogramm der privaten Hörfunkunternehmen ist ein öffentliches Gut, so dass niemand vom Konsum dieses Gutes ausgeschlossen werden kann (Sjurts 2005, S. 9). Es ist frei empfangbar und demzufolge für die Rezipienten kostenlos. Deshalb müssen private Hörfunkunternehmen ihre Einnahmen nahezu vollständig durch den Verkauf von Werbeplätzen auf dem Werbemarkt generieren.

Auf dem Werbemarkt sind die Werbungtreibenden die Kunden. Radiounternehmen bieten ihnen als Produkt potenzielle Werbekontaktchancen (Zielgruppenkontakte) mit den Rezipienten an. Für die Bereitstellung der potenziellen Kontaktchancen mit der Zielgruppe zahlen die Werbenden einen Preis. Sie verbinden mit dem Kauf der Werbezeiten die Erwartung, dass die Rezipienten als potenzielle Kunden ihre Produkte zur Kenntnis nehmen und erwerben. Auf dem Werbemarkt vollzieht sich ein regulärer Austauschprozess, bei dem Werbeplätze gegen Geld getauscht werden. Zielgruppenkontakte entstehen dann, wenn die Rezipienten die Medienprodukte, die das Rundfunkunternehmen vertreibt, nutzen. Für die Herstellung der Zielgruppenkontakte müssen die Werbebotschaften der Werbemarktkunden in die Medienprodukte eingebunden werden. Die Herstellung eines Zielgruppenkontaktes stellt eine Dienstleistung dar. Die Ausstrahlung einer Sendung mit publizistischen Inhalten und den Werbebotschaften sowie die Herstellung des Zielgruppenkontaktes (Rezeption der Sendung) erfolgen zeitgleich (uno-actu-Prinzip).

Der Verkauf der Produkte und Leistungen im Werbemarkt ist der wichtigste Weg wie ein Radiosender die Kosten für die Programmproduktion decken und Gewinne erwirtschaften kann. Dazu muss er den Werbungtreibenden attraktive Möglichkeiten bieten, ihre Werbung zu platzieren. Das Ziel des Beitrags besteht in der Analyse produktpolitischer Entscheidungsfelder zur Gestaltung eines optimalen Werbekundenangebots für Radiosender.

Das richtige Angebot für Werbekunden kann nur entwickelt werden, wenn der Sender die Akteure, insbesondere die Rezipienten, die Werbekunden und Hörfunkvermarkter kennt. Diese Analyse erfolgt am Beispiel des Thüringer Hörfunkmarktes. Nicht nur die Wettbewerbssituation, sondern auch die Makrobedingungen, die im Werbemarkt für private Radiounternehmen bestehen, beeinflussen die Gestaltungsmöglichkeiten für das Werbekundenangebot. Ihre Untersuchung hilft, strategische Barrieren zu erkennen und mögliche produktpolitische Optionen auszuwählen. Abschließend werden Produktleistungen zur optimalen Werbemarktbearbeitung vorgestellt.

2 Radiomarkt in Deutschland

2.1 Besonderheiten des Radiomarketing

Die Leistung, die werbefinanzierte Radiounternehmen erstellen und vertreiben, stellt ein Verbundprodukt dar. Es besteht aus dem Hörfunkprogramm, welches ein Angebot für Rezipienten ist. Dieses Programm bietet Raum für die Werbebotschaften der Werbekunden. Demzufolge muss es auf zwei Märkten vertrieben werden. Das bringt nach Heinrich (1999, S. 317 f.) folgende Probleme für das Marketing mit sich:

1. Das Radioprogramm muss sowohl als Rezipientenmarke als auch als Werbemarke aufgebaut und verkauft werden, wobei die Rezipienten möglichst wenig von ihrer Rolle als „Produkt“ spüren sollen.
2. Das Marketinginstrument der Preispolitik kann nur auf dem Werbemarkt angewendet werden. Hier ist der Preis, also der Tausend-Kontakt-Preis (TKP) das zentrale Wettbewerbsparameter. Für die Rezipienten ist das Programm kostenlos (zumindest aus monetärer Sicht) empfangbar.
3. Die Werbung auf dem Rezipientenmarkt ist eher suggestiv. Der Aufbau einer Marke und des dazugehörigen Image ist unerlässlich. Auf dem Werbemarkt muss informa-

tiv geworben werden, die Kundenbindung erfolgt eher über den Preis und Leistungswerte. Auch ist der Aufbau eines Preisimage vorteilhaft.

Das Marketing von privaten Radiosendern muss also auf den Rezipienten- und den Werbemarkt ausgerichtet werden. Das Consumer-Marketing, richtet sich an die Hörer und das Business-to-Business-Marketing an Werbetreibende und Medienagenturen (Koidl 1995, S. 138). Letzteres kann durch den Hörfunkvermarkter übernommen werden.

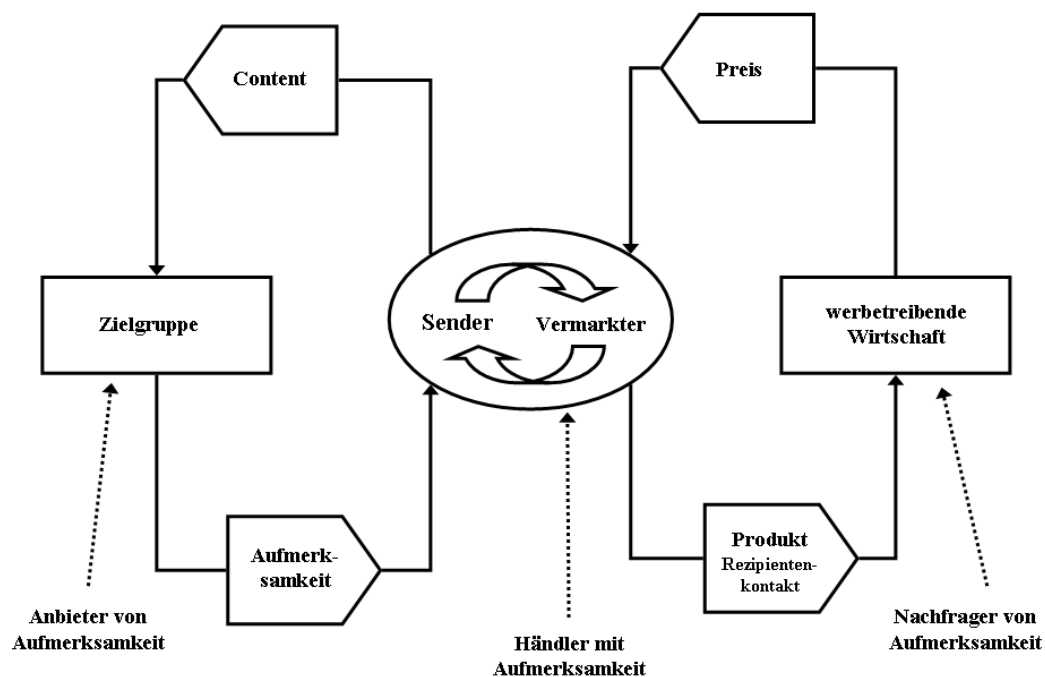


Abb. 1: Werbe- und Rezipientenmarkt (in Anlehnung an Köcher 2004, S. 222)

Die beschriebene Dichotomie des Absatzmarktes kann zu Spannungen zwischen den Marketingzielen in den beiden Planungsfeldern des Radiosenders führen, beispielsweise wenn die journalistische Qualität zu Gunsten der Werbewirtschaft leidet. Laut Heinrich (1999, S. 279) werden diejenigen Sendungen ausgestrahlt, die am billigsten die gewünschte Reichweite erzielen. Eine erhöhte Reichweite führt zu einer erhöhten Nachfrage nach Werbung. Üblicherweise wird der Preis für die Werbung an die erhöhte Reichweite angepasst, was durch einen Preiseffekt noch einmal zur Einnahmensteigerung führt. Ein Mehr an Werbung kann bei den Rezipienten Reaktanz auslösen, dennoch profitieren sie möglicherweise von einer aufgrund der Mehreinnahmen verbesserten Qualität des Programms (Hosp 2005, S. 25). So kann zum Beispiel die Lokalberichterstattung verbessert werden und es können aufwändigere Sendungen produziert werden. Eine

höhere Qualität des Programms lockt theoretisch mehr und mehr Hörer an, die Reichweite steigt weiter. Die Werbespot-Einschaltquoten-Spirale bildet diesen Idealfall ab (Goldhammer 1998, S. 152 f.).

Sender mit geringen Marktanteilen können somit auch nur relativ geringe Werbeeinnahmen generieren (Goldhammer 1998, S. 152). Ihnen fehlen die Mittel zur Verbesserung des Programms, was eine Abwärtsspirale in Gang setzt. Auch muss der Idealfall einer Programmverbesserung bei erhöhten Reichweiten nicht eintreten. Wenn die Rezipienten kein höherwertiges Programm wünschen, bzw. bei gleich bleibendem Standard des Programms nicht wegschalten, wird auch trotz Werbeeinnahmen keines produziert. Never (2002, S. 127) formuliert diesen Zusammenhang sehr drastisch: "Würden die Rezipienten auch ohne Programminhalte bereit sein, Werbeinhalte zu rezipieren, würden im Falle des werbefinanzierten Rundfunks überhaupt keine Rundfunkprogramminhalte ausgestrahlt werden". Das Sachziel der Sender, also die Herstellung eines Programms mit publizistischen Anspruch und das Formalziel der Gewinnmaximierung stehen in einem potentiell konfliktären Verhältnis (Sjurts 2004, S. 171).

2.2 Akteure

2.2.1 Radiosender

Hörfunkunternehmen produzieren ein Programm, das die Basis für die Produkte ihrer Vermarkter bildet. Die Reichweite, die das Hörfunkunternehmen generiert und damit mögliche Werbekontakte (Werbeplätze), werden durch den Vermarkter auf dem Werbemarkt verkauft. Das Programm des Hörfunkunternehmens muss so konzipiert sein, dass die von den Werbekunden am stärksten nachgefragte Zielgruppe davon angesprochen wird. Das heißt, dass die individuellen Bedürfnisse der anvisierten Zielgruppe möglichst optimal zu befriedigen sind. Diese Strategie ist risikobehaftet, weil detaillierte Informationen über die tatsächlichen Bedürfnisse der werberelevanten Zielgruppe weitgehend fehlen und die groben Wünsche (Unterhaltung, Information) ziemlich allen Anbietern bekannt sind (Kiefer 2005, S. 244). Um eine hohe Reichweite zu generieren, muss sich ein Hörfunkunternehmen in der Präferenzstruktur der Rezipienten möglichst weit vorn positionieren, was eine gewisse Alleinstellung in der Wahrnehmung der Rezipien-

ten voraussetzt. Dazu ist ein fundiertes Markenmanagement notwendig, was zeit- und kostenintensiv ist.

2.2.2 Rezipienten

Rezipienten sind die „Abnehmer“ des Programms auf dem Hörfunkmarkt. Je mehr Reichweite ein Radiosender generiert, desto bessere Vermarktungschancen bestehen für den Werbevermarkter auf dem Werbemarkt. Je mehr Menschen durch das Programm erreicht werden, desto höher ist der erzielbare Preis pro Werbezeiteinheit. Damit steht das Vermarktungskonzept eines privaten Hörfunkanbieters im Widerspruch zum Marktmodell, da ökonomisch gesehen nicht der Rezipient die Rolle des souveränen, weil zahlenden Konsumenten besitzt, sondern der Werbekunde (Kiefer 2005, S. 347). Radio ist für die Rezipienten primär kostenlos, sie zahlen lediglich indirekt mit ihrer Aufmerksamkeit für die Werbebotschaften. Heinrich (1999, S. 277 f.) vertritt die Ansicht, dass die Rezipienten indirekt über die Konsumgüter für das Programm zahlen. Werbung mache zwar den Rundfunk billig, aber die Produkte teuer. Die Reichweite aller Anbieter, wird zweimal im Jahr durch die Media-Analyse erfasst. Hier werden die Leistung von Werbeträgern sowie Umfang und Struktur ihrer Nutzerschaften erhoben. Die Daten dienen der Media- und Marketingplanung und sind die "Werbewährung" Deutschlands (RMS 2009).

2.2.3 Hörfunkvermarkter

Es gibt drei Möglichkeiten zum Verkauf der Werbezeiten des Radiosenders: eine sender-eigene Vermarktungsabteilung, freie Mitarbeiter oder selbstständig arbeitende Vermarkter. Die Vermarkter sind dann zwischen werbetreibenden Unternehmen bzw. den von diesen beauftragten Medienagenturen und den Hörfunkveranstalter geschaltet. Es gibt nationale und regionale Hörfunkvermarkter. Einer Medienagentur, die für einen Kunden eine bundesweite Kampagne schalten will, ist es nicht möglich, alle Regional- und Lokalsender zu überblicken. Deshalb haben sich die kleineren Sender in Vermarktungsgemeinschaften, so genannten Kombis, zusammengeschlossen (Koidl 1995, S. 124). Diese werden dann von spezialisierten Vermarktungsgesellschaften abgesetzt.

Auf dem Werbemarkt in Deutschland sind derzeit drei nationale Hörfunkvermarkter tätig. Die RMS mit einem Marktanteil von 43,3%, Studio Gong mit 6,1% und die AS&S mit 57,3% (AS&S 2009, S. 1). Die AS&S vermarktet überwiegend öffentlich-rechtliche Programme.

Die RMS als überregionaler Hörfunkvermarkter

Die RMS (Radio Marketing Service) ist der führende Audiovermarkter im privaten deutschen Radiowerbemarkt. Das Unternehmen vermarktet Radiowerbezeiten sowie Online- und Audioformate wie Webcast und Podcasts von 146 privaten Radiosendern im gesamten Bundesgebiet. Es werden unterschiedliche Kombis angeboten, in denen dann verschiedene Sender zusammengefasst sind. Meist wird mit deren Reichweite ein bestimmtes Sendegebiet abgedeckt. LandesWelle ist unter anderem in der RMS Ost Kombi enthalten.

Sendegebiet:

Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Sachsen, Thüringen und Teile der angrenzenden Bundesländer

Sender:

-ANTENNE MECKL.-VORP.	-R.SA
-radio SAW	-ENERGY Sachsen
-ROCKLAND	-ANTENNE THÜRINGEN
-RADIO PSR	-radio TOP 40
	-LandesWelle



Abb. 2: Die RMS als überregionaler Hörfunkvermarkter (www.rms.de, Abfrage 04.04.2009)

Darüber hinaus gibt es kleinere regionale Hörfunkvermarkter, die einen oder eine überschaubare Anzahl von Sendern vertreten. Die Vermarkter fungieren als ausgelagerte Verkaufsabteilungen der Radiosender.

2.2.4 Werbekunden

Zur werbetreibenden Wirtschaft zählen laut Köcher (2002, S. 37) jene Unternehmungen, die mit Hilfe von Werbung versuchen, Meinungen zu beeinflussen. Werbung umfasst nach Schumann/Hess (2006, S. 29) Maßnahmen eines Unternehmens, die der zwanglosen Beeinflussung von Personen dienen und zu bestimmten, erwünschten Verhaltensweisen führen sollen. Die werbetreibenden Unternehmen zahlen an den Hörfunkveranstalter bzw. Vermarkter Marktpreise für die Werbezeit in einem vordefinierten Werbeumfeld mit einer zumeist kalkulierbaren Reichweite. Sie zahlen für eine erwartete Verbreitungs- und Wirkungswahrscheinlichkeit von Werbebotschaften (Heinrich 2002, S.

277). Medienagenturen spielen auf dem Hörfunkwerbemarkt eine zunehmend wichtigere Rolle. Ihre Aufgabe besteht im Einkauf, in der Planung und in der Kontrolle von Werbung in allen Medien. Medienagenturen haben bei Preisverhandlungen eine Machtposition dem Werbevermarkter gegenüber, da sie zumeist mehrere Kunden vertreten (Werner/Schikora 2007, S. 114).

Das zentrale Kriterium zur Medienwahl der Werbekunden ist der Tausend-Kontakt-Preis (TKP). Er spiegelt den Preis wieder, der für einen Werbekontakt pro 1.000 Personen zu zahlen ist (Heinrich 1999, S. 546). Damit sind die unterschiedlichen Medien für den Werbekunden direkt vergleichbar. Werbekunden verfolgen mit der Schaltung von Werbung im Radio die Ziele Imageaufbau, Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Abverkaufssteigerung (Magenheim 2006, S. S. 45 f.). Nach Schnettler/Wendt (2003, S. 164) sind noch folgende Faktoren für die Entscheidung für oder gegen Werbung im Radio wichtig:

- Zielgruppengenauigkeit/Steuerbarkeit,
- Image und die Glaubwürdigkeit des Mediums,
- Redaktionelles Umfeld,
- Akzeptanz von Werbung im Medium,
- Möglichkeiten zum Media-Mix,
- Zielgruppenabdeckung und Affinität (Vermeidung von Streuverlusten),
- Funktionszuschreibung an das Medium durch den Rezipienten (z.B. informativ vs. unterhaltend),
- Kontakt-/Nutzungssituation des Mediums (ausschließliche Rezeption vs. Ablenkung durch Nebentätigkeiten).

Die Erfüllung der o. g. Anforderungen hängt von der Positionierung der Sender ab. Sich anhand dieser Kriterien als wettbewerbsfähig zu präsentieren, ist letztlich Aufgabe der Vermarkter.

3 Rahmenbedingungen im Radiowerbemarkt

Die Rahmenbedingungen unter denen die Akteure im Werbemarkt tätig sind, werden nach Bea/Haas (2005, S. 90) in eine engere und eine weitere Unternehmensumwelt un-

terschieden. Die engere Unternehmensumwelt bezeichnet Meffert et al. (2008, S. 45) als Mikroumwelt oder Aufgabenumwelt. Dazu zählen Transaktionspartner, Konkurrenten, sowie Institutionen, die unmittelbar die Unternehmensaktivitäten beeinflussen. Die weitere Unternehmensumwelt wird als Makroumwelt bezeichnet, zu der die Faktoren zählen, die vom Unternehmen nicht kontrolliert werden können (Meffert et al. 2008, S. 45). Für den Werbemarkt ist aufgrund der dualen Struktur auch der Rezipientenmarkt von größter Bedeutung, da hier das eigentliche Produkt, die Reichweite generiert wird. Bei der folgenden Marktanalyse werden aus diesem Grund beide Märkte beleuchtet, sofern das relevant erscheint.

3.1 Weitere Unternehmensumwelt

Nach Meffert/Kirchgeorg (1998, S. 82) kann die Makroumwelt in fünf Bereiche unterteilt werden, anhand derer die weitere Umwelt eines Hörfunkvermarkters dargestellt wird. Die Determinanten der Makroumwelt wirken auf alle in der Radiobranche agierenden Unternehmen gleich. Es kommt lediglich darauf an, wie das Unternehmen ihnen gegenübertritt und daraus resultierende Probleme bewältigt (Porter 1999, S. 34).

Die **ökonomische Umwelt** umfasst die übergeordneten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Nachdem Anfang des Jahrtausends die Konjunktur in Deutschland abgekühlt war, zeichnete sich in den Jahren 2004 bis 2007 ein Aufwärtstrend ab (Möbus/Heffler 2007, S. 282). Die Investitionsquote stieg nach einem Tiefstand Ende der 90er Jahre ab 2006 wieder kräftig an. Auch das Wachstum des BIP nahm Anfang des Jahrtausends ab. Seit 2006 war eine Steigerung zu beobachten (Statistisches Bundesamt 2008, S. 29). Bedingt durch die Wirtschaftskrise sank es Ende 2008 jedoch wieder ab (Statistisches Bundesamt 2009).

Die Wirtschaftsstruktur veränderte sich. Der Industriesektor verliert zunehmend an Bedeutung. Es zeichnet sich ein deutlicher Aufschwung im Dienstleistungssektor ab, zu dem auch Hörfunkunternehmen sowie Hörfunkvermarkter zu zählen sind (Statistisches Bundesamt 2008, S. 29). Die Umsätze sind in den für die Werbewirtschaft wichtigen Branchen Einzelhandel, Großhandel und Gastgewerbe im zweiten Halbjahr von 2008 stark eingebrochen und auch 2009 weiter im Abwärtstrend.

Die **gesellschaftliche Umwelt** verändert sich dahingehend, dass sich ein demographischer Wandel vollzieht. Die Menschen werden immer älter (Kunze 2007). Für den Werbemarkt

verschiebt sich perspektivisch die werberelevante Zielgruppe (Egger/Eimeren 2008, S. 577). Die älteren Generationen verfügen über ein großes Freizeitbudget, welches sie immer häufiger in Mediennutzung investieren (Egger/Eimeren 2008, S. 578). Die traditionellen Medien Fernsehen, Radio und Zeitungen werden von der jüngeren Generation nicht mehr so viel genutzt. Diese Bevölkerungsgruppe tendiert mehr zu den „modernen“ Medien wie mp3, Internetradio und DVD (ALM 2008, S. 266; Egger/Eimeren 2008, S. 579).

Radio ist nach wie vor das Medium, welches als Tagesbegleiter während der unterschiedlichsten Tätigkeiten genutzt wird (Müller 2007, S. 6). Die Tagesreichweite des Hörfunks in Thüringen ist in 2007 erneut gestiegen und liegt über dem Bundesdurchschnitt (ALM 2008, S. 266). Auch die Akzeptanz von Radiowerbung ist relativ hoch, im Gegensatz zur Akzeptanz von Fernsehwerbung. Hörer zeichnen sich durch ein geringeres Werbevermeidungsverhalten aus als Zuschauer (ARD-Forschungsdienst 2006, S. 107). Der generelle Medienkonsum ist im Verlauf der letzten Jahre angestiegen und beläuft sich mittlerweile auf 10 Stunden am Tag (Eimeren/Ridder 2005, S. 500).

Die **politisch-rechtliche Umwelt** der Hörfunkwerbebranche ist durch die staatliche Regulierung des Hörfunksektors bestimmt (Heinrich 1999, S. 83 ff.). Es bestehen Regeln zum Marktzutritt, zur Programmkontrolle und zur Finanzierung, deren Einhaltung von den Landesmedienanstalten als Regulierungsbehörden kontrolliert wird (Heinrich 1999, S. 97). Private Anbieter benötigen eine Zulassung durch die zuständige Landesmedienanstalt. Die Produktion von Inhalten dienen im Wesentlichen der Sicherung der Grundstandards der Meinungsfreiheit und sind im Rundfunkstaatsvertrag normiert (Fechner 2008, S. 285 ff.) Die Frequenzvergabe durch die Landesmedienanstalten kann unter Auflagen geschehen. Die Sender LandesWelle Thüringen und Antenne Thüringen sind beispielsweise zu einem Informationsanteil von 15 % am Programm verpflichtet (ALM 2008, S. 269). Auch ist die Schaltung von Werbung reglementiert. Es existieren Vorgaben zu Art und Umfang von Werbung, innerhalb dieser die Hörfunkanbieter jedoch flexibel sind (Sjurts 2005, S. 228). Zum Beispiel darf die Sendezeit für Werbung nicht mehr als 20 Prozent der Gesamtwerbezeit ausmachen, wovon maximal 15 Prozent auf Spotwerbung entfallen dürfen (RStV 2008, §§ 44, 45).

Die **technologische Umwelt** zeichnet sich durch den wachsenden technischen Fortschritt aus. Die neuen Möglichkeiten der Mediennutzung lassen die Grenzen zwischen den klas-

sischen Medien verschwimmen (Müller 2007, S. 2). Die Technologie entwickelt sich dahingehend, dass neue Angebote und neue technologische Entwicklungen wie z. B. Handy-TV und FM Transmitter verfügbar sind und den intermedialen Wettbewerb auf dem Werbe- und dem Rezipientenmarkt verschärfen (Müller 2007, S. 10).

In der Radiobranche steht ein technologischer Paradigmenwechsel (ALM 2008, S. 175) bevor. Die Ära des analogen Radios wird in den nächsten Jahren zu Ende gehen und dem digitalen Hörfunk Platz machen. Radio wird auch im Internet nutzbar. Die Bedrohung durch Internetanbieter ist vor allem in der jüngeren Zielgruppe gegeben (ALM 2008, S. 185). Andererseits bieten viele UKW-Stationen ihr Programm auch über Live-Stream im Internet an und hoffen so neue Nutzergruppen zu erschließen und bestehende Nutzergruppen über interaktive Angebote fester zu binden (ALM 2008, S. 175). Vermehrt werden digitale portable Geräte in allen Bevölkerungsschichten genutzt (Eimeren/Ridder 2005, S. 491). Je größer die Überschneidung bei der Befriedigung der jeweiligen Bedürfnisse ist, desto härter wird auch der Verdrängungswettbewerb. Es bleibt abzuwarten, inwieweit der technologische Wandel das Mediennutzungsverhalten weiter verändert.

Die **natürliche Umwelt** bildet das übergeordnete System und hat kaum Einfluss auf die unternehmerische Tätigkeit von Hörfunksendern und Werbezeitenvermarktern.

3.2 Engere Unternehmensumwelt

Die unmittelbare wirtschaftliche Umgebung von Hörfunkunternehmen, die ihre Werbung selbst vermarkten oder aber Hörfunkvermarkter engagieren, ist neben dem Rezipientenmarkt der Hörfunkwerbemarkt. Zur Abgrenzung des relevanten Werbemarktes werden nun direkte Wettbewerber und Kunden eines Hörfunkvermarkters identifiziert.

Zur Analyse der Mikroumwelt bietet sich das Five-Forces-Modell von Porter an, welches sich mit der Wettbewerbsumwelt auseinander setzt. Die Branchenstruktur beeinflusst stark die Strategien, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen (Porter 1999, S. 33). Deren Zweck liegt darin, eine Position für das Unternehmen zu finden, in der es sich gegen diese Wettbewerbskräfte schützen oder sie nutzen kann (Porter 1999, S. 34). Ausschlaggebend ist die stärkste dieser Kräfte. Die für einen im Thüringer Hörfunkwerbe-

markt agierenden Hörfunkwerbevermarkter relevanten Kräfte werden im Folgenden behandelt.

Als erstes steht die Frage, wie groß die **Gefahr des Markteintritts neuer Marktteilnehmer** ist. Je größer diese Gefahr, desto härter umkämpft ist der Markt. Ob ein neuer Marktteilnehmer in den Markt eintritt oder nicht, hängt von den existierenden Eintrittsbarrieren ab (Porter 1999, S. 37). Heinrich (2001, S. 60) unterscheidet strukturelle, strategische und institutionelle Markteintrittsbarrieren.

Strukturelle Schranken nach Bain (1993, S. 53 ff.) und Porter (1999, S. 37 ff.):

1. **Economies of scale:** Im Hörfunkbereich ist die Kostendegression enorm, wenn wachsende Betriebsgröße als wachsende Reichweite verstanden wird. Für eine steigende Reichweite fallen kaum zusätzliche Kosten an. Dafür kann aber ein größerer Gewinn auf dem Werbemarkt erzielt werden (Kiefer 2005, S. 170 f.)
2. **Absolute Kostenvorteile:** Auch am Hörfunk- und Hörfunkwerbemarkt wirken bessere Marktkennntnis, besseres Know-how und eine bereits bestehende Kundenkartei oder eine etablierte Sendermarke als Markteintrittsschranke.
3. **Kapitalbedarf:** Bei der Gründung eines Werbevermarkters ist der Kapitalbedarf relativ gering, da keine Investitionen in Maschinen etc. erforderlich sind. Bei der Gründung eines Radiosenders muss jedoch ein Studio eingerichtet werden, dessen Kosten nicht unerheblich sind. Außerdem müssen Frequenzen erworben werden. Darüber hinaus ist in den Aufbau einer Marke zu investieren (Koidl 1995, S. 31 ff.).
4. **Zugang zu Vertriebskanälen:** Sie spielen bei dem beabsichtigten Eintritt eines neuen Radiosenders in den Hörfunkmarkt eine große Rolle, da die Frequenzen begrenzt sind. Daher ist der Privathörfunkmarkt verfestigt. Es bestehen nur geringe Marktzutrittschancen (Breunig 2001, S. 456). Neue Anbieter versuchen neue Übertragungswege, wie etwa das Internet, zu erschließen (Oehmichen/Schröter 2009, S. 9 ff.). Dies ist für den Hörfunkwerbemarkt eher unbedeutend (Breunig 2001, S. 462).

Strategische Schranken:

Produktdifferenzierung und -diversifikation: Diese Schranke kann sowohl strukturell sein als auch strategisch aufgebaut werden (Kiefer 2005, S. 96). Auf dem Werbemarkt ist

Produktdifferenzierung und -diversifikation kaum eine Eintrittsbarriere, weil die Angebote der verschiedenen Sender sehr ähnlich sind (Stadik 2002, S. 3). Die Nachahmung der Produkte ist einfach und wird vielfach praktiziert. Auf dem Hörfunkmarkt wird Diversifikation durch Ausweitung der Angebote auf Onlinedienste und andere Multimedia-Möglichkeiten praktiziert (Kiefer 2005, S. 98). Auch hier in der jeweilige Vorsprung gering, da es schnell zu Nachahmungen kommt.

Institutionelle Schranken:

Rechtliche Marktzutrittschranken: Für neue Anbieter bestehen diese darin, dass die Lizenzen über die Thüringer Landesmedienanstalt (TLM) vergeben werden. Es ist zunehmend eine Deregulierung beobachtbar, welche den Zutritt für neue Anbieter erleichtern sollte (Heinrich 1999, S. 84). Allerdings ist der Markt infolge der jahrelangen Regulierungspolitik bereits weitgehend aufgeteilt (Breunig 2001, S. 456).

Heinrich (1999, S. 309) hält die Marktzutrittsbarrieren für gering. Die Autorinnen schließen sich eher der Meinung von Kiefer an (2005, S. 96 f.), wonach der Eintritt erschwert ist. Einige der Markteintrittsbarrieren bilden zwar kein Hindernis, andere sind aber signifikant. Auch die Marktaustrittskosten sind bedeutsam. Ebenso ist die Barriere der Markenidentität und Käuferloyalität (Bea/Haas 2005, S. 100) nicht zu vernachlässigen. Durch den erschwerten Zutritt neuer Hörfunkanbieter ist auch ein Zutritt neuer Werbevermarkter unwahrscheinlich, da die erreichten Hörerzahlen die Grundlage des Agierens von Hörfunkvermarktern ist und Hörfunkvermarktern ohne zugehörigen Sender die Grundlage ihrer Tätigkeit fehlt.

Ein Hörfunkwerbevermarkter sieht sich sowohl einem inter- als auch intramedialen Wettbewerb ausgesetzt. Er konkurriert nicht nur mit Vermarktern von anderen Hörfunkunternehmen, sondern mit jeder Art von Anbietern von Werberaum. Die **Bedrohung durch Ersatzprodukte** ist umso größer, je stärker sich das Preis-/ Leistungsverhältnis im Vergleich zu den Branchenproduzenten verbessert und je größer die Neigung der Abnehmer zum Produktwechsel ist. Auf dem Werbemarkt gibt es eine starke Bedrohung durch Ersatzprodukte, da regionale Werbekunden häufig in Tageszeitungen inserieren (Homann 2009). Auch auf dem Rezipientenmarkt wird das Medium Radio durch Ersatzprodukte bedroht. Angebote im Internet sind auf dem Vormarsch (Müller 2007, S. 7). Tonträger wie etwa CD oder mp3 befriedigen ähnliche Bedürfnisse wie das Radio. Sie

können als Ersatzprodukte aus Rezipientensicht angesehen werden. Vor allem in der jüngeren Bevölkerungsgruppe wird so das Medium Radio so ersetzt (ALM 2008, S. 266).

Werbekunden sind besonders mächtig, wenn sie einen großen Anteil an den Gesamtsätzen des Verkäufers haben. Auf der Kundenseite spielen aber auch Medienagenturen eine große Rolle. Je größer eine Agentur und deren Netzwerk ist, desto stärker ist ihre Einkaufsmacht (Werner/Schikora 2007, S. 114). Die **Verhandlungsstärke der Werbekunden** ist bedeutend. Die Verhandlungsstärke der Hörer auf dem Hörfunkmarkt ist nicht vorhanden, da die Einnahmen über den Werbemarkt generiert werden. Zwar sind die Rezipienten mit Blick auf die Reichweite von Bedeutung, aber sie sind nicht organisiert, außerdem fehlt es an Interaktionsmöglichkeiten.

Die Stärke der **Rivalität unter den Anbietern** wird laut Porter (1999, S. 50 ff.) von folgenden Faktoren bestimmt, die auch für den Thüringer Hörfunk- und Hörfunkwerbemarkt relevant sind:

1. **Zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber:** In Thüringen gibt es nur eine überschaubare Anzahl an Wettbewerbern, die aber weitestgehend gleich ausgestattet sind. Sie unterscheiden sich durch Image und Zielgruppe. Als Wettbewerber sind die Radiosender zu sehen. Sie liefern das Produkt, die Reichweite, die dann von den jeweiligen Vermarktern verkauft wird.
2. **Langsames Branchenwachstum:** Der Thüringer Werbemarkt expandiert seit einigen Jahren (ALM 2008, S. 269) und Eurocast und Nielsen Media Research prognostizieren ein weiteres Wachstum für die Radiowerbebranche (Magenheim 2006, S 39 f.). In den Jahren 2004 bis 2006 wuchs der Radiowerbemarkt relativ konstant (Möbus/Heffler 2007, S. 282). 2007 legten die Bruttowerbeinvestitionen des Hörfunks überproportional im Vergleich zu den restlichen Above-the-line-Medien zu (ALM 2008, S. 176). Die Ursache beruht darin, dass Kunden das Medium Radio vor allem für kurzfristige Werbeaktionen nutzten. Seit 2008 vollzieht sich ein Abwärtstrend in der Radiowerbebranche aufgrund sinkender Werbebudgets der werbetreibenden Unternehmen. Dieser Trend hat sich mit der Wirtschaftskrise noch verschärft. Die Radionutzung ist relativ hoch (ALM 2008, S. 266). Ein Wachstum der Radiobranche auf dem Rezipientenmarkt ist daher kaum noch möglich. Expandieren heißt, in Märkten mit langsamen Branchenwachstum vor allem, den eigenen Markt-

anteil zu erhöhen (Porter 1999, S. 52). Reichweitengewinn, d. h. die Erhöhung des eigenen Marktanteils, ist auf Kosten von Wettbewerbern möglich. Auf dem Thüringer Hörfunkmarkt gelang die Reichweitemausweitung einigen Anbietern. Die Reichweiten der privaten Anbieter in der relevanten Zielgruppe wuchsen an, während der MDR als öffentlich-rechtlicher Anbieter Einbußen erlitt, auch JUMP musste in seiner Zielgruppe zurückstecken (ALM 2008, S. 266).

3. **Hohe Fixkosten bzw. schwer lagerbares Gut:** In der Hörfunkbranche liegt beides vor. Es entstehen praktisch nur Fixkosten. Die Bestrebung ist groß, diese auf eine möglichst hohe Reichweite zu verteilen (Heinrich 1999, S. 307). Zudem verfällt nicht verkaufter Werberaum.
4. **Fehlende Differenzierung oder Umstellungskosten:** Die Differenzierung der Produkte auf der Vermarkterseite ist kaum vorhanden. Die meisten Unternehmen bieten gleichartige Produkte an, da es sehr schnell zu Nachahmungen kommt. Umstellungskosten für den Werbekunden gibt es kaum, da die Verträge meistens je Auftrag neu verhandelt werden. Es könnten höchstens Unsicherheiten bezüglich der Beratung als Wechselkosten angesehen werden. Auf der Rezipientenseite gibt es zwischen den Sendern aufgrund von Markenbildung eine größere Differenzierung, wenn auch nur in der Wahrnehmung der Rezipienten. Umstellungskosten liegen nicht vor.
5. **Große Kapazitätserweiterungen:** Auf dem Hörfunkmarkt sind Kapazitätserweiterungen aufgrund der voll erschlossenen Hörermärkte kaum möglich. Praktiziert wird die Reichweitemausweitung eines Senders auf Kosten eines Wettbewerbers, was sich wettbewerbsverschärfend auswirkt und in der Radiobranche üblich ist.
6. **Heterogene Wettbewerber:** Die meisten privaten Sender zielen auf die werberelevante Zielgruppe ab und verfolgen ähnliche Strategien. Dies gilt analog für den Hörfunkwerbemarkt. Weitert man die Betrachtung auf die öffentlich-rechtlichen Anbieter aus, bekommt die Branche ein gewisses Maß an Heterogenität, da die öffentlich-rechtlichen Sender nicht so sehr von den Werbeeinnahmen abhängig sind und sich im Wettbewerb anders verhalten (Heinrich 1999, S. 308). Auf dem Thüringer Hörfunkmarkt stehen mit JUMP und MDR 1 Thüringen öffentlich-rechtliche Sender im potentiellen Konkurrenzverhältnis mit LandesWelle Thüringen.

7. **Hohe Austrittsbarrieren:** Hohe versunkene Kosten verursacht der Aufbau einer Marke, der auf dem Rezipientenmarkt eine enorme Rolle spielt. Auch die Investitionen in das Humankapital stellen Marktaustrittsbarrieren dar (Heinrich 1999, S. 308).

3.3 Bewertung der Wettbewerbssituation

Die Analyse der weiteren Unternehmensumwelt hat ergeben, dass die Zeichen für die Gesamtwirtschaft bisher eher positiv standen, sich allerdings durch die Wirtschaftskrise verschlechtert haben. Die Situation der Werbekunden, namentlich des Einzel- und Großhandels sowie des Gastgewerbes, ist negativ zu beurteilen. Der durch die Wirtschaftskrise bedingte Abwärtstrend im Jahr 2009 ist deutlich. Das hat zur Konsequenz, dass die Investitionen in Werbung sinken. Demzufolge verstärkt sich der inter- sowie intramediale Wettbewerb um die verbleibenden Budgets.

In der Rezession wird in den Unternehmen häufig gerade am Marketingetat gespart, was sich auf die gesamte Werbewirtschaft auswirkt (Stadik 2002, S. 1). Darunter haben sämtliche Anbieter von Werberaum zu leiden. Besonders betroffen ist die Hörfunkwerbebranche, da Radio als Werbemedium häufig nicht den ersten Rang in der Medienplanung der Unternehmen belegt (Möbus/Heffler 2007, S. 283). Demzufolge gilt es für Werbezeitenvermarkter am Hörfunkmarkt, sich durch für den Kunden Nutzen bringende Produktgestaltung und vernünftige Preispolitik von anderen Medien abzuheben. Die Abgrenzung zu Wettbewerbern im selben Markt wird dann vorwiegend über die Positionierung der Sender, die Beratungsqualität und die Preispolitik erfolgen. Die Produktpolitik ist nicht so gut geeignet, da es schnell zu Nachahmungen kommt.

Die Untersuchung der engeren Unternehmensumwelt zeigt weiter, dass die Rivalität auf dem Thüringer Hörfunkmarkt sowohl auf der Rezipienten- als auch auf der Werbevermarkterseite eher gemäßigt ist. Es gibt nur eine überschaubare Anzahl von etablierten Anbietern die auch bemüht sind, sich unterschiedlich im Bewusstsein der Hörer zu positionieren. Die Markteintrittsbarrieren sind aufgrund der rechtlichen Beschränkungen und der Etabliertheit der aktuellen Anbieter hoch. Deshalb ist nicht mit einem erfolgreichen Neueintritt anderer Anbieter zu rechnen. Lediglich dem härter werdenden intramedialen Wettbewerb (Pezoldt/Sattler 2009, S. 29) stehen alle Hörfunkanbieter auf dem Markt als Herausforderung gegenüber.

4 Produktpolitik im Radiowerbemarkt

4.1 Produkt- und Programmpolitik

Im Rahmen seiner Produktpolitik versucht ein Unternehmen, das Produkt so im Raum der Kundenwünsche und Konkurrenzangebote zu positionieren, dass der Verkaufserfolg maximal wird (Heinrich 2002, S. 419). Brockhoff (1999, S. 13) definiert Produktpolitik wie folgt:

„Produkte sind Eigenschaftsbündel. Produktpolitik versucht, durch Gestaltung der Eigenschaftsbündel absatzwirtschaftliche Ziele zu erreichen. [...] Nicht alle Eigenschaften sind beim Erwerb zu erkennen. Deshalb erfordert ihre Glaubhaftmachung über das einzelne Produkt hinausgehende Maßnahmen.“

Diese Definition lässt sich auf den Werbemarkt übertragen. Die Produkte im Werbemarkt sind Eigenschaftsbündel, die dem Kunden das gewünschte Medium und die präferierte Aufmerksamkeitsstufe verschafft. Im Hörfunkwerbemarkt werden die Produkte aus Elementen aus dem Online-, dem On Air- und dem Off Air-Bereich zusammengesetzt. Als weitere Maßnahmen kann der Aufbau einer Marke verstanden werden.

Programmpolitik i. w. S. umfasst „ein Bündel der strategischen und operativen Maßnahmen zu Art, Breite und Tiefe eines Produktprogramms“ (Kleinhückelskoten 1999a, S. 181). Es werden grundlegende Entscheidungen getroffen, die langfristig den Unternehmenserfolg beeinflussen. Sie umfasst Entscheidungen über die Einführung neuer Produktlinien, die grundlegende Überarbeitung des Programms oder auch die Elimination von Produkten (Kleinhückelskoten 1999a, S. 181). Eine Produktlinie ist eine „Gruppe von Produkten, die aufgrund bestimmter Kriterien (Bedarfszusammenhang, produktionstechnischer Zusammenhang) in enger Beziehung zueinander stehen“ (Meffert *et al.* 2008, S. 401). Im Hörfunkwerbemarkt sind als Produktlinien die klassische Werbung und die Sonderwerbformen zu verstehen. Eine Unterscheidung der Bereiche On Air, Off Air und Online als Produktlinien ist nicht sinnvoll, da diese Bereiche innerhalb der Sonderwerbformen vermischt werden.

Das Programm ist laut Meffert *et al.* (2008, S. 400) die Gesamtheit aller Leistungen, die ein Anbieter den Kunden zum Kauf anbietet. Die Programmpolitik i. e. S. umfasst programmpolitische Maßnahmen zur Programmpflege einzelner Produkte. Sie kann als ope-

relative Umsetzung der Programmstrategie verstanden werden. Gängige Instrumente sind hier die Überarbeitung von Produkten in Form von Modifikation, die Neuaufnahme von Produkten im Rahmen einer Produktdifferenzierung, Auffüllung der Produktlinie oder Produktvariation und die Elimination von Produkten durch Reduktion oder auch Bereinigung (Meffert *et al.* 2008, S. 405). Auf der Senderseite kann das gesamte Programm mit seinen verschiedenen Sendungen und Informationseinheiten als Produktprogramm gesehen werden, auf der Vermarkterseite die Gesamtheit der Produkte, also der Angebote aus den Bereichen On Air, Off Air und Online sowie deren individuellen Kombinationen.

Die Maßnahmen zur operativen Programmgestaltung können gleichzeitig als Instrumente der Produktgestaltung angesehen werden, da die Grenzen zwischen der operativen Programmgestaltung und der Produktgestaltung fließend sind. Instrumente der Produktpolitik sind in Abbildung 3 dargestellt.

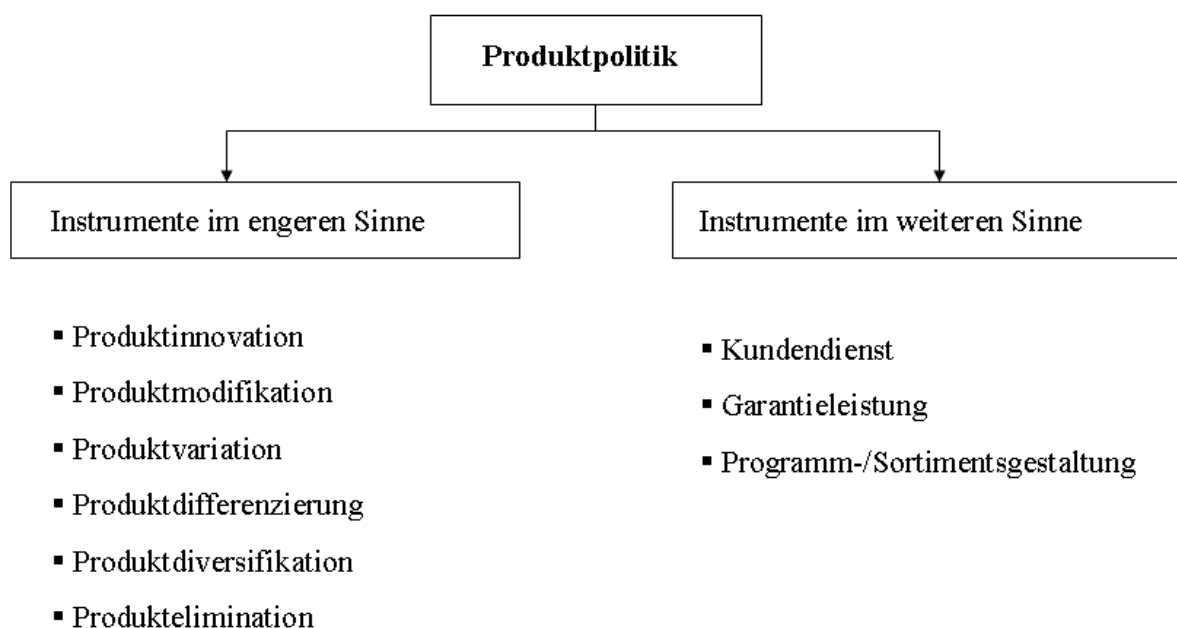


Abb. 3: Instrumente der Produktpolitik (Lötters 1999a, S. 18)

Produktinnovation am Hörfunkwerbemarkt ist z. B. eine neuartige Art des Anbietens von Werberaum. Allerdings ist es schwierig, hieraus einen echten Wettbewerbsvorteil aufzubauen, da die Innovation von den Konkurrenten meist sehr schnell kopiert wird. **Produktimitation**, also das Nachahmen bereits bestehender Produkte ist bei vielen Anbietern üblich. Ein Werbevermarkter kann sich durch laufende Neuentwicklungen ein Image als innovativer Anbieter aufbauen.

Die **Produktmodifikation** umfasst die Differenzierung und Variation. Die **Differenzierung** erweitert ein Produktprogramm komplementär, während die **Variation** mindestens ein Produkt des Produktprogramms substituiert. Die in Abbildung 4 dargestellten Differenzierungsinstrumente sind für den Hörfunkwerbemarkt anwendbar.

Differenzierungsinstrument	Beispiel für den Hörfunkwerbemarkt
Produkt	Unterschiedliche Länge von klassischen Spots, an die Bedürfnisse des Kunden angepasste Ausgestaltung von Sonderwerbeformen
Serviceleistungen	Übernahme der Produktion der Spots, Planung von Events im Zuge von Sonderwerbeformen
Mitarbeiter	Unterschiedlich umfangreiche Beratung
Distribution	Absetzen der Werbebotschaft Online, On Air und/oder Off Air
Identitätsgestaltung	Unterschiedliche Images der einzelnen Sender bei Vermarktern mit mehreren Hörfunkveranstaltern

Abb. 4: Differenzierungsinstrumente im Hörfunkwerbemarkt

Das Risiko bei der Produktdifferenzierung besteht darin, dass sich Produkte gegenseitig kannibalisieren und kein Umsatzzuwachs erzielt werden kann (Lötters 1999b, S. 95). Das kann verhindert werden, wenn die Unterscheidung zwischen den Produkten wahrnehmbar ist. Eine vom Kunden wahrgenommene Einzigartigkeit lässt einen zusätzlichen Kaufanreiz entstehen.

Die **Produktdiversifikation** kann horizontal, vertikal oder lateral erfolgen (Büschken/Thaden 2007, S. 610). Die Diversifikation i. e. S. umfasst die Erweiterung des Programms und die Diversifikation i. w. S. beinhaltet die Unternehmensaktivitäten in neuen Bereichen. Auf dem Hörfunkwerbemarkt ist eine horizontale Diversifikation denkbar. Es werden beispielsweise neue Werbeformen eingeführt. Es wird auf das Wissen des Unternehmens im Bereich der Werbung zurückgegriffen, da das Unternehmen sein Ange-

bot um Produkte erweitert, die ähnliche Kenntnisse erfordern. Zum Beispiel führen viele Vermarkter seit der Einführung des Onlineauftritts ihrer Sender auch Produkte aus dem Bereich Onlinewerbung. Die Unternehmen profitieren bei der Einführung dieser Produkte von dem Vertrauen, welches die Werbekunden schon in ihre Leistungen als Werbevermarkter und in die Beratungskompetenz haben. Eine Orientierung am bereits bestehenden Preisniveau der Unternehmung sichert die gleiche Qualitätseinstufung im Bewusstsein der Kunden.

Vertikale Diversifikation ist denkbar, wenn zum Beispiel Kundenmarktforschung selbst durchgeführt würde. Dies würde sich wirtschaftlich nur lohnen, wenn Marktforschung unternehmensintern günstiger durchgeführt werden könnte als durch ein Marktforschungsunternehmen. Laterale Diversifikation ist eher untypisch für einen Hörfunkvermarkter. Schließlich wird noch das Instrument der **Produktelimination** verwandt. Sie erfolgt, wenn das Produkt erfolglos ist.

Kampagnen (Promotions), die kundenindividuelle Zusammenstellungen aus der gesamten Produktpalette eines Anbieters sind, stellen eine **Produktbündelung** (Leistungsbündelung) dar. Die Bündelungen bestehen häufig aus den Standardleistungen der Anbieter und begegnen so dem Konflikt zwischen dem Drang nach kundenbezogener Leistungsindividualisierung und kostenorientierter Leistungsstandardisierung. Leistungsbündelung ist eine Reaktion auf das gestiegene Preisbewusstsein der Kunden. Bei einem ihren Vorstellungen entsprechendem Bündel reagieren sie weniger preissensibel (Huber/Kopsch 2007, S. 620). Werbekunden erwarten eine umfassende Umsetzung ihrer Wünsche, was durch individuelle Leistungsbündelung erreicht werden kann. Leistungsbündel erhöhen den Absatz, da Kunden dazu tendieren, im Bündel angebotene Komponenten mit zu akzeptieren und auch zu bezahlen (Huber/Kopsch 2007, S. 627). Die Individualität der Bündelung ist ein Instrument, um sich von den Konkurrenten abzuheben. Auf dem Hörfunkwerbemarkt handelt es sich um gemischte Produktbündelung. Manche Komponenten des Bündels können auch einzeln erworben werden (Simon/Wuebker 1999, S. 10).

4.2 Produkte am Radiowerbemarkt

Die Leistung des Hörfunkwerbevermarkters ist eine Kombination aus Produkt und Dienstleistung, da die Beratung eine wichtige Rolle spielt (Pezoldt/Sattler 2009, S. 102).

Die einzelnen Werberaumleistungen wie Werbespots, Sonderwerbformen und Anzeigen auf der Senderhomepage sowie deren Kombination zu Kampagnen sind die Produkte. Das Radioprogramm ist Träger dieser Werberaumleistungen. Die Beratung als Dienstleistung spielt aber, vor allem bei Kampagnen, eine sehr große Rolle.

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten der Werbung in einem Hörfunkprogramm, die nun vorgestellt werden. Während klassische Werbung ausschließlich On Air stattfindet, können bei Sonderwerbformen alle drei Bereiche auf unterschiedliche Art kombiniert werden.

Bei der **klassischen Spotwerbung** laufen einzelne Spots in der Regel 30 Sekunden lang hintereinander innerhalb des Werbeblocks ab. Die Spots werden von Programm zumeist durch ein akustisches Signal getrennt. Eine Spielart der klassischen Spots ist der **Tandem-Spot**. Hierbei folgt auf den ersten klassischen Spot ein sog. Reminder, der einen Spot später ausgestrahlt wird (Clef 1995b, S. 106). Durch die Wiederholung soll die Kernaussage der Spots im Bewusstsein der Hörer verankert werden. Es werden zuweilen auch **Tridemspots** angeboten, wobei bis zu drei Spots eines Unternehmens in einem Werbeblock ausgestrahlt werden. Hierbei können jedoch Reaktanzen bei den Hörern auftreten, die den offensichtlich hohen Werbedruck ablehnen (Magenheim 2006, S. 65). Werbeblocks können auch ausschließlich thematisch zueinander passende Spots enthalten und entsprechend in ein **passendes Umfeld** eingeordnet werden (Falk/Härtel 2006, S. 107). Die Sendung und die Anmoderation können zum Beispiel gesunde Ernährung thematisieren und somit ein geeignetes Umfeld für z. B. einen Müslihersteller bieten.

Die klassischen Spots werden durch vielfältige Angebote der **Sonderwerbformen** ergänzt. Werbekunden schätzen diese Art der Werbung aus folgenden Gründen (Koidl 1995, S. 131):

- die Werbebotschaft wird in einem weniger kommerziellen Umfeld ausgestrahlt,
- die Werbebotschaft geht nicht in einem Block unter vielen anderen Werbespots unter,
- aufgrund der unmittelbaren Nähe zu redaktionellen Beiträgen erhält die Werbebotschaft im Zuge eines positiven Imagetransfers zusätzliche Glaubwürdigkeit,
- im Umfeld von Servicemeldungen erhält die Werbebotschaft eine aktuelle Anmutung und profitiert von dem erhöhten Aufmerksamkeitswert der Meldungen.

Sonderwerbeformen können verschiedenster Art sein. Zum Beispiel kann ein klassischer Spot durch eine **Exklusivplatzierung** hervorgehoben werden (Magenheim 2006, S. 66). Hier wird der Spot außerhalb des Werbeblocks gesendet und hat die erhöhte Aufmerksamkeit der Rezipienten. Darüber hinaus zählt das **Sponsoring** zu den Sonderwerbeformen (Heinrich 1999, S. 547). Sponsoring erfolgt für bestimmte Sendungen oder auch Events. Es steht nicht ein bestimmtes Produkt, sondern das Unternehmen im Mittelpunkt. So soll ein positiver Imagetransfer der Sendung oder des Events erreicht werden. Beim Hörfunk werden prominente Sendungen, wie etwa die Morningshow, sowie Off Air-Events gesponsert (Falk/Härtel 2006, S.107).

Ein Sonderfall des Sponsorings sind die Patronate. Dies sind umfassenden Programmbestandteile, die nicht von der Unterstützung des Sponsors abhängen, weil sie prinzipiell schon ein Senderecht besitzen (Magenheim 2006, S. 73). Zu ihnen zählen Wetterberichte oder der Verkehrsfunk. Die Übergänge zwischen Patronaten und gewöhnlichen Sponsorings sind fließend. Auch die **Präsentation von Gewinnspielen** kann als Sponsoring aufgefasst werden. Allerdings werden Gewinnspiele teilweise exklusiv für Werbekunden konzipiert. Häufig stellen die Werbekunden auch die Gewinne und sind im Rahmen einer On Air-Promotion über einen längeren Zeitraum mit ihrer Werbebotschaft im Programm präsent (Magenheim 2006, S. 77). Häufig wird dann der zu entrichtende Preis der Präsentation entsprechend gemindert. Solche Tauschgeschäfte werden meist **Barter- oder Countertrades** genannt.

Weitere Sonderwerbeformen sind Infomercials und Bartering. **Infomercials** (PR-Beiträge) sind Werbesendungen, die sich inhaltlich und von der Erscheinung her an das Hörfunkprogramm anlehnen und zuweilen von dem werbetreibenden Unternehmen selbst produziert werden (Heinrich 1999, S. 550). Zum Beispiel kann ein Unternehmen in einem neutralen, redaktionellen Beitrag über seine Produktbereiche informieren (Koidl 1995, S. 132). Diese Werbeform ist aufgrund der Vermischung von redaktionellem und werblichem Programmteil sehr fragwürdig.

Beim **Bartering** stellt der Werbekunde eine durch ihn finanzierte Produktion zur Verfügung und wird dafür mit kostenfreien Werbeminuten entschädigt (Heinrich 1999, S. 551). Bei einer weiteren Spielart des Bartering stellt das Unternehmen den Beitrag inklusive der enthaltenen Werbespots zur Sendung bereit (Clef 1995b, S. 114). Dieses Verfah-

ren ist sehr ähnlich der Werbung im geeigneten Umfeld, nur dass hier der Content vom werbetreibenden Unternehmen kommt.

Darüber hinaus ist es gängig, **Live-Reader** (Moderatorensports) zu buchen. Der Moderator gibt werbliche Hinweise im laufenden Programm, wie z. B. Veranstaltungstipps. Sie suggerieren Aktualität, beschränken jedoch auch in der Wahrnehmung mancher Hörer die Attraktivität des Programms (Clef 1995b, S. 107). Die Qualität der Werbebotschaft hängt zudem von der Tagesform des Moderators ab, außerdem kommt es zu einer Vermischung von Werbung und redaktionellem Teil des Programms (Magenheim 2006, S. 66). Große Radiosender sehen aus Gründen der Seriosität von dieser Art der Werbung ab (Koidl 1995, S. 131). Eine Spielart des Moderatorensports ist der **angekündigte Werbespot**. Hier wird ein klassischer Werbespot eines Unternehmens angekündigt und auch abmoderiert, etwa mit einem Hinweis auf die Öffnungszeiten.

Major-Promotions sind die Steigerungen von klassischen Gewinnspielen und umfassen zumeist die gesamte Angebotspalette des Hörfunkvermarkters. Sie beinhalten Elemente aus On Air- sowie Off Air-Promotions und werden häufig als umfassendes Vertriebskonzept angeboten (Magenheim 2006, S. 74). Die Spielmechanik passt sowohl zum Image des Senders als auch zum Kommunikationsziel des Werbekunden und beinhaltet eine Kombination aus Programmtrailern mit Sponsornennung, klassischen Spots, Show-Openern und Live-Readern, sowie Onlineeinbindungen etc. (Falk/Härtel 2006, S. 107).

Off Air-Produkte sind Events, die von dem jeweiligen Unternehmen gesponsert werden. Sie werden auch Off Air-Promotion genannt (Magenheim 2006, S. 75). Entweder können das Veranstaltungen des Senders zu Eigenpromotionszwecken sein, wie z. B. Sender-Geburtstagsfeiern, die nur von Kunden gesponsert werden, oder aber auch Veranstaltungen des Kunden, wie etwa Sommerfeste, die vom Sender präsentiert werden. In ersterem Fall kann das Unternehmen von der durch den Sender generierten hohen Frequenz an Besuchern profitieren, indem es sich mit einem Stand oder anderem Werbematerial präsentiert. Im zweiten Fall beauftragt das Unternehmen den Sender, für sein Event zu werben und ggf. auch mit Moderatorenteams vor Ort zu sein oder auch, ein Event im Namen des Unternehmens aufzuziehen (Clef 1995b, S. 115). Außerdem können Live-Takes, d. h. die Live-Moderation von einem Event, ins Programm eingebracht und an Werbekunden verkauft werden.

Neben den klassischen Werbeformen werden Sonderwerbeformen immer wichtiger. Der Wettbewerb verschiebt sich mehr und mehr zu Below-the-line-Produkten hin (Stadik 2002, S. 3 f.). Viele Sonderwerbeformen sind mittlerweile zum Standard geworden und Werbekunden verlangen nach immer neuen Ideen, um Alleinstellung und Wirkung bei den Hörern zu erzielen.

Viele Radiosender bieten ihren Kunden Pakete an, in denen Spots nicht nur in einem bestimmten Daypart wie etwa Primetime oder Drivetime geschaltet, sondern über den ganzen Tag verteilt werden. Die enthaltenen Spots werden dann zu einem Durchschnittspreis angeboten. Solche Pakete sind vor allem für Werbekunden interessant, die einen bestimmten Werbedruck aufbauen müssen.

5 Fazit

Aus den Spezifika des Hörfunkwerbemarktes ergeben sich besondere Anforderungen an die Produkt- und Programmpolitik. Die Analyse der engeren und der weiteren Umwelt hat gezeigt, dass die stärksten Wettbewerbskräfte auf dem Hörfunkwerbemarkt die Kunden und im Wettstreit um die Nachfrage damit auch die Konkurrenten sind. Die etablierten Radiosender müssen ihren Fokus auf Reichweite, Zielgruppenschärfe, Kundennutzen bringende Produktgestaltung und vernünftige Preispolitik legen.

Die Entscheidung des Werbekunden für oder gegen einen werbefinanzierten Radiosender wird durch dessen Produkt- und Programmpolitik beeinflusst. Für Radiosender ist es schwer, sich durch Differenzierung von Konkurrenten abzuheben. Immer dann, wenn der Werbekunde die Leistungen als gleichartiges Angebot wahrnimmt, wird er sich für das Angebot mit dem günstigeren Preis entscheiden. Jeder Radiosender muss sich fragen, durch welche Nutzenkomponenten er sich von seinen Konkurrenten differenzieren kann. Dem Preiswettbewerb kann durch innovative Leistungselemente, Dienstleistungsausführungen und/oder ein Markenimage entgangen werden. Das Problem besteht darin, dass am Hörfunkwerbemarkt Innovationen leicht zu kopieren sind. Es gibt kaum Vorsprung durch Produktinnovation. Allerdings kann ein Radiosender durch kontinuierliche Neuerungen ein Image als Produktinnovator und fortschrittliches Unternehmen aufbauen und sich damit im Wettbewerb profilieren. Dieses Vorgehen ist mit geringem Risiko verbunden, weil Produktneuerungen kaum zusätzliche Kosten verursachen, nicht kos-

tenintensiv am Markt eingeführt werden müssen und bei Misserfolg ohne große Verluste wieder aus dem Angebot gestrichen werden können.

Des Weiteren können sich Radiosender in der Ausführung der Dienstleistung, also der Beratung, von ihren Wettbewerbern differenzieren. Das erfolgt über die Qualität des Personals, das Verkaufsumfeld, den Verkaufs- sowie Nachverkaufsprozess.

Die Produkt- und Programmpolitik im Hörfunkwerbemarkt sollte sich aufgrund des Servicecharakters der Leistung am Mikro-Marketing orientieren. Das Marketinginstrumentarium wird differenziert auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet und nicht wie im Massenmarketing auf anonyme Kundenmassen (Kleinhückelskoten 1999b, S. 276). Für die Produkt- und Programmpolitik werbefinanzierter Hörfunkunternehmen bedeutet das:

1. Die Werbeleistungen müssen vollständige Problemlösungen für den Kunden bieten.
2. Für jeden Werbekunden wird die Werbeleistung individualisiert. Jeder Kunde erhält ein auf ihn zugeschnittenes Produkt zum gewünschten Termin am gewünschten Ort.
3. Das Werbeleistungsprogramm hat sich den sich ändernden Wünschen des Kunden im Lebenszyklus anzupassen

Letztendlich müssen Radiosender Produkte anzubieten, die genau den Wünschen und Bedürfnissen der Werbekunden entsprechen. Das ist nur durch eine ständige Analyse der Wettbewerbssituation und der globalen Rahmenbedingungen realisierbar.

Literaturverzeichnis

- ALM (2008): Jahrbuch 2007 - Landesmedienanstalten und privater Rundfunk in Deutschland, Berlin.
- ARD-Forschungsdienst (2006): Radiowerbung, Chancen und Risiken im medialen Wettbewerb, Nr. 2006/2; S. 107-110, veröffentlicht im Internet, http://www.media-perspektiven.de/uploads/tx_mppublications/02-2006_Fodi.pdf, Abfrage 12.11.2008.
- AS&S (2009): Marktanteile aller Radiosender, Media-Analyse, Nr. 2009/I; S. veröffentlicht im Internet, http://www.ard-werbung.de/fileadmin/downloads/forschung/Radio-forschung/2009_I_ma_Marktanteile_01.pdf, Abfrage
- Bain, J. S. (1993): Barriers to new competition. Their character and consequences in manufacturing industries, Fairfield.
- Bea, F. X.; Haas, J. (2005): Strategisches Management, 4. Aufl., Stuttgart.
- Beyer, A.; Carl, P. (2004): Einführung in die Medienökonomie, Konstanz.
- Breunig, C. (2001): Radiomarkt in Deutschland: Entwicklung und Perspektiven, Chancen und Risiken im medialen Wettbewerb, Nr. 2001/9; S. 450-470, veröffentlicht im Internet, http://www.media-perspektiven.de/uploads/tx_mppublications/09-2001_Breunig_neu.pdf, Abfrage 31.12.2008.
- Breyer-Mayländer, T.; Werner, A. (2003): Handbuch der Medienbetriebslehre, München.
- Brockhoff, K. (1999): Produktpolitik, 4. Aufl., Stuttgart.
- Büschken, J.; Thaden, C. v. (2007): Produktvariation, -differenzierung und -diversifikation, in: Hermann, A.; Albers, S. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden, S. 595-616.
- Clef, U. (1995b): Money Maker, in: Clef, U. (Hrsg.): Handbuch Radio Marketing, München, S. 103-118.
- Egger, A.; Eimeren, B. v. (2008): Die Generation 60plus und die Medien, Chancen und Risiken im medialen Wettbewerb, Nr. 2008/11; S. 577-588, veröffentlicht im Internet, http://www.media-perspektiven.de/uploads/tx_mppublications/Egger.pdf, Abfrage 03.01.2009.
- Eimeren, B.; Ridder, C.-M. (2005): Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien 1970 bis 2005, Chancen und Risiken im medialen Wettbewerb, Nr. 2005/10; S. 490-504, veröffentlicht im Internet, http://www.media-perspektiven.de/uploads/tx_mppublications/10-2005_Eimeren.pdf, Abfrage 04.01.2009.
- Falk, S.; Härtel, T. (2006): Falks Handbuch für Mediaberater im Hörfunk, München.
- Fechner, F. (2008): Medienrecht. Lehrbuch des gesamten Medienrechts unter besonderer Berücksichtigung von Presse, Rundfunk und Multimedia, 9. Aufl., Tübingen.

- Goldhammer, K. (1998): Hörfunk und Werbung. Entwicklung und Perspektiven des Hörfunkmarktes Berlin-Brandenburg, Berlin.
- Heinrich, J. (1999): Hörfunk und Fernsehen, Opladen.
- Heinrich, J. (2001): Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, 2. Aufl, Opladen.
- Heinrich, J. (2002): Hörfunk und Fernsehen, Opladen.
- Homann, S. (2009): Produktpolitik von mir.) thüringen, Interview vom 14. Januar, Erfurt.
- Hosp, G. (2005): Medienökonomik. Medienkonzentration, Zensur und soziale Kosten des Journalismus, Konstanz.
- Huber, F.; Kopsch, A. (2007): Produktbündelung, in: Hermann, A.; Albers, S. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden, S. 617-648.
- Kantzenbach, E.; Greiffenberg, H. (1980): Die Übertragbarkeit des Modells des "funktionsfähigen Wettbewerbs" auf die Presse, in: Zerdick, A.; Knoche, M.; Klaue, S. (Hrsg.): Probleme der Pressekonzentrationsforschung, Baden-Baden, S. 189-202.
- Kiefer, M. L. (2005): Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, 2. Aufl., München.
- Kleinhückelskoten, H.-D. (1999a): Einführung in die Programmpolitik, in: Lötters, C.; Kleinhückelskoten, H.-D.; Pepels, W. (Hrsg.): Produkt- und Programmpolitik, Köln, S. 181-201.
- Kleinhückelskoten, H.-D. (1999b): Spezielle Themen der Programmpolitik, in: Lötters, C.; Kleinhückelskoten, H.-D.; Pepels, W. (Hrsg.): Produkt- und Programmpolitik, Köln, S. 261-284.
- Köcher, A. (2002): Controlling der werbefinanzierten Medienunternehmung, Lohmar.
- Köcher, A. (2004): Was kosten die Medien? Preise in der Mediengesellschaft, in: Altmeppen, K.-D.; Karmasin, M. (Hrsg.): Problemfelder der Medienökonomie, Berlin, S. 209-231.
- Koidl, R. M. (1995): Radio-Business. Radiostationen unternehmerisch führen, Wiesbaden.
- Kunze, W. (2007): Zur demographischen Entwicklung in Deutschland, Akademische Blätter Online, Nr. 2007/4; S. veröffentlicht im Internet, <http://akademische-blaetter.de/2007/heft-4/zur-demographischen-entwicklung-in-deutschland>, Abfrage 30.11.2008.
- Lötters, C. (1999a): Grundlagen der Produktpolitik, in: Lötters, C.; Kleinhückelskoten, H.-D.; Pepels, W. (Hrsg.): Produkt- und Programmpolitik, Köln, S. 13-19.
- Lötters, C. (1999b): Erweiterung des bisherigen Produktangebotes, in: Lötters, C.; Kleinhückelskoten, H.-D.; Pepels, W. (Hrsg.): Produkt- und Programmpolitik, Köln, S. 87-96.

- Magenheim, A. (2006): Radiowerbung - Grundlagen, Märkte, Potentiale, Saarbrücken.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H.; Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption, Strategie, Implementierung mit Praxisfällen, 3. Aufl., Stuttgart.
- Möbus, P.; Heffler, M. (2007): Der Werbemarkt 2006, Chancen und Risiken im medialen Wettbewerb, Nr. 2007/6; S. 282-289, veröffentlicht im Internet, http://www.media-perspektiven.de/uploads/tx_mppublications/06-2007_Moebus.pdf, Abfrage 31.12.2008.
- Müller, D. K. (2007): Radio – der Tagesbegleiter mit Zukunft, Chancen und Risiken im medialen Wettbewerb, Nr. 2007/1; S. 2-10, veröffentlicht im Internet, http://www.media-perspektiven.de/uploads/tx_mppublications/01-2007_Mueller.pdf, Abfrage 30.11.2008.
- Never, H. (2002): Meinungsfreiheit, Wettbewerb und Marktversagen im Rundfunk. Eine ökonomische Kritik der verfassungsrechtlich geforderten positiven Rundfunkordnung, 1. Aufl., Baden-Baden.
- o.V. (2008): Werbeumsätze bei klassischen Medien stagnieren, veröffentlicht im Internet, Presstext Deutschland, <http://pte.at/pte.mc?pte=080711018>, Abfrage 29.12.2008.
- Oehmichen, E.; Schröter, C. (2009): Podcast und Radio: Wege zu einer neuen Audiokultur?, Chancen und Risiken im medialen Wettbewerb, Nr. 2009/01; S. 9-19, veröffentlicht im Internet, http://www.media-perspektiven.de/uploads/tx_mppublications/01-2009_Oehmichen.pdf, Abfrage 31.03.2009.
- Pezoldt, K.; Sattler, B. (2009): Medienmarketing. Marketingmanagement für werbefinanziertes Fernsehen und Radio, Stuttgart 2009
- Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie (competitive strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt.
- RMS (2009): Media Lexikon, veröffentlicht im Internet, Radio Marketing Service, <http://www.rms.de/index.php?id=1075>, Abfrage 05.04.2009.
- Rundfunkstaatsvertrag (RStV) vom 31.08.1991, in der Fassung vom 19.12.2007, in Kraft getreten am 01.09.2008.
- Schenk, M.; Ottler, S. (2002): Medienmarketing. Übertragung der Marketingtheorie auf die Massenmedien, Hohenheim.
- Schnettler, J.; Wendt, G. (2003): Konzeption und Mediaplanung für Werbe- und Kommunikationsberufe, 1. Aufl., Berlin.

- Schumann, M.; Hess, T. (2006): Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung, 3. Aufl., Berlin.
- Simon, H.; Wuebker, G. (1999): Bundling - A Powerful Method to Better Exploit Profit Potential, in: Fuerderer, R.; Herrmann, A.; Wuebker, G. (Hrsg.): Optimal Bundling, Berlin, S. 7-28.
- Sjurts, I. (2004): Der Markt wird's schon richten!? Medienprodukte, Medienunternehmen und die Effizienz des Marktprozesses, in: Altmeppen, K.-D.; Karmasin, M. (Hrsg.): Problemfelder der Medienökonomie, Berlin, S. 159-181.
- Sjurts, I. (2005): Strategien in der Medienbranche. Grundlagen und Fallbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Stadik, M. (2002): Noch ein verlorenes Jahr, "Tendenz" Magazin, Nr. 2002/3; S. veröffentlicht im Internet, <http://www.blm.de/apps/documentbase/data/de/verlorenes-jahr.pdf>, Abfrage 02.01.2009.
- Statistisches Bundesamt (2008): Indikatorenbericht 2008, Nr. S. veröffentlicht im Internet, <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/UmweltoekonomischeGesamtrechnungen/Indikatorenbericht2008,property=file.pdf>, Abfrage 20.01.2009.
- Werner, C.; Schikora, C. (2007): Handbuch Medienmanagement. Geschäftsmodelle im TV, Hörfunk, Print und Internet, München.



Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre

**Institut für Betriebswirtschaftslehre der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der
Technischen Universität Ilmenau**

www.tu-ilmenau.de/is-ww

Herausgeber

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Norbert Bach

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Gerrit Brösel

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Katja Gelbrich

Jun.-Prof. Dr. rer. pol. David Müller

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 2192-4643

URN [urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200242](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200242)

www.tu-ilmenau.de